

підприємств за показником економічної доданої цінності. Отже, впровадження ініціатив із поширення принципів КСВ на підприємствах сприяє досягненню стратегічних переваг як у фінансовій, так і в репутаційній і соціальній сферах.

### **Література**

1. *Freeman E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach / E. Freeman. — MA: Marshfield, Pitman Publishing, 1984. — 275 p.
2. *Meznar M.* Social Responsibility and Strategic Management: Towardan Enterprise Strategy Classification / M. Meznar, J. Chrisman, A. Carroll // Academy of Management Best Papers Proceedings. — 1990. — P. 332—336.
3. *Porter M.* Strategy and Society: The Linkbetween Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review. — 2006. — Vol. 84. — №12. — P. 78—92.
4. Dow Jones Sustainability Indices [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.sustainability-indexes.com/review/annual-review-2015>.
5. FTSE4Good IndexSeries [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>.

**Кузнецова І. О.**, д.е.н.,  
професор,

зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД,

**Кюне О. О.**,

аспірант кафедри менеджменту організацій та ЗЕД,  
Одеський національний економічний університет

[iinna.stream@mail.ru](mailto:iinna.stream@mail.ru)

**Inna KUZNETSOVA**

Doctor of Economics, Professor,

Head of Management of Organizations

and Foreign Economic ActivityDepartment,

Odessa National Economics University

**Olena KUEHNE**

Lecturer,

Management of Organizations and Foreign Economic ActivityDepartment,

Odessa National Economics University

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

АНОТАЦІЯ. Розглянуто підходи до формування стратегії економічної безпеки як функціональної стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія економічної безпеки підприємства; загрози економічній безпеці; сценарій розвитку.

## FORMATION OF ECONOMIC SECURITY STRATEGY

**ABSTRACT.** The approaches to economic security strategy formation as a functional enterprise strategy.

**KEY WORDS:** economic security strategy; threats to economic security; scenario of development.

**Вступ.** Сьогоденні умови функціонування підприємства — це нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовищ і комбіновані політичні та економічні невизначеності, що супроводжуються станом затяжної кризи. Наслідки таких обставин складають для підприємців наджорсткі умови, які вимагають протистояння, у котрому отримання найвищого з можливих рівня захисту набуває особливого значення. Ефективна система управління, котра включає у себе забезпечення економічної безпеки підприємства, стає необхідною умовою здійснення та розвитку потенціалу підприємства та виживання на ринку.

Системний підхід до дослідження економічної безпеки підприємства передбачає вивчення підходів щодо формування стратегії економічної безпеки підприємства.

**Постановка задачі (мета).** Визначити послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства.

**Результати.** Забезпечення економічної безпеки підприємства, яка складається з низки елементів, передбачає запровадження комплексу заходів щодо підтримки підприємства у такому стані, коли воно здатне до стійкого функціонування та протистояння загрозам. Важлива особливість таких заходів полягає в тому, що в сукупності вони повинні представляти єдину цілеспрямовану систему. Системний підхід до її формування передбачає забезпечення цілеспрямованості, а також чіткого окреслення складових, обґрунтування механізму їхньої роботи і схеми взаємодії.

Таким чином, сутність економічної безпеки з точки зору системного підходу полягає в тому, що кожен з її елементів існує і розвивається не ізольовано, а разом з іншими, і тому кожен елемент є причетним до отримання кінцевого результату.

Виходячи з визначення економічної безпеки ми вважаємо за доцільне сформувати ціль системи управління економічною безпекою як мінімізацію загроз розвитку бізнесу підприємства. Відповідно система управління економічною безпекою повинна вирішувати такі завдання:

— збір вихідної інформації щодо можливостей виникнення загроз;

- аналіз та оцінювання загроз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування стану захищеності підприємства;
- організація діяльності щодо попередження можливих загроз економічній безпеці;
- своєчасне виявлення, аналіз і оцінка виниклих загроз економічній безпеці та прийняття управлінських рішень щодо їх усунення;
- формування необхідних ресурсів підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології та устаткування) для запобігання можливих загроз економічній безпеці;
- здійснення оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки;
- організація системи контролю за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

Зважаючи на виокремлені завдання, в управлінні економічною безпекою важливим є стратегічний рівень.

Хоча поняття «стратегія економічної безпеки» є відносно новим, його важливість у забезпеченні життєздатності суб'єктів господарювання не викликає сумнівів. В наукових джерелах автори доречно підкреслюють, що стратегія економічної безпеки є функціональною [1, с. 280; 2, с. 165] та акцентують увагу на паралельному процесі здійснення її розробки із загальною стратегією підприємства в режимі постійного інформаційного обміну [3, с. 277]. Проте виникає питання стосовно її місця в процесі стратегічного управління.

Перше ніж визначити його зазначимо, що ми будемо використовувати процедуру формування та реалізації стратегії, котра відповідає процесному підходу. Йому у найбільшій мірі відповідає модель стратегічного управління, розроблена на засадах загальної теорії систем, яка представляє цей процес як складний інформаційний процес з певних операцій, на яких відбувається отримання, обробка і передача кількісної та якісної інформації. Кожна з них відбувається з використанням специфічних методів. У цілому модель враховує принцип ітеративності та представляє таку послідовність операцій [4, с. 107]:

- визначення місії і цілей підприємства,
- моніторинг,
- стратегічний аналіз,
- розробка сценаріїв,
- вибір стратегії,
- розробка плану реалізації стратегії,

- діагностування,
- регулювання.

Представлена послідовність не може бути використана для формування стратегії економічної безпеки, оскільки остання є функціональною. У науковій літературі поняття стратегія економічної безпеки є відносно новим і його теоретико-методологічні засади не сформовані в повній мірі.

Найчастіше стратегію економічної безпеки визначають:

- як сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища,
- як комплексну програму дій, що визначає пріоритетні напрями господарювання у процесі виникнення загроз діяльності підприємства та необхідні ресурси для їх попередження.

Отже, сучасні науковці трактують стратегію економічної безпеки на засадах підходу «як план дій».

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд підкреслюють, що в умовах посилення мінливості зовнішнього середовища та підсилення конкуренції стратегія повинна мати не тільки преактивний характер, тобто давати змогу визначити необхідні дії по досягненню встановлених цілей, а й мати реактивний характер — надавати управлінському персоналу підходи до прийняття рішень в умовах непередбаченого розвитку подій. Тому конкретні плани, проекти, програми довгострокового характеру недоцільно включати безпосередньо до складу стратегії підприємства, їх доцільно розробляти окремо на наступній стадії стратегічного планування. Такий підхід надає процесу стратегічного планування ознаки ситуативності, оскільки дозволяє окремо корегувати довгострокові плани, проекти і програми в ході їхньої реалізації, при суттєвих непередбачених змінах у середовищі можна корегувати стратегію підприємства, а при необхідності — також його місію і цілі.

Через ці міркування доцільнішим є підхід до стратегії як визначення напрямків і способів дій, поведінки підприємства, шляхів досягнення його довгострокових цілей. У подальшому ми будемо виходити саме з цього підходу і використовувати поняття стратегії як «прийняті керівництвом підприємства напрями і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей» [Б7, с. 115]. Відповідно до підходу визначення стратегії як напрямку дії та наданого нами визначення економічної безпеки під стратегією економічної безпеки ми будемо розуміти:

функціональну стратегію, що визначає напрями і способи діяльності підприємства з підтримання підприємства у такому стані, в якому воно забезпечує захист від внутрішніх і зовнішніх за-

гроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності.

З огляду на сформоване визначення, базовими при формуванні стратегії економічної безпеки підприємства мають бути такі позиції:

- забезпечення взаємозв'язку елементів стратегії економічної безпеки з базовою стратегією підприємства, що буде базовим засновком досягнення стратегічних цілей підприємства;
- врахування загроз економічній безпеці підприємства;
- направлення на створення ефективної системи захисту підприємства.

Процес розроблення та реалізації стратегії економічної безпеки в науковій літературі представлено по різному. Так, Л. О. Чаговець виходить з того, що головним завданням стабільного розвитку підприємства є побудова стійкої до загроз системи шляхом відповідного реагування на зміни стану економічної безпеки. На базі цього положення автор розпочинає процес формування стратегії економічної безпеки з оцінювання поточного стану останньої [5, с. 688]. І. П. Фомиченко та С. О. Баркова зосереджують увагу на загрозах економічній безпеці і відповідно розпочинають процес формування стратегії з їх характеристики [6, с. 63].

О.І. Олійничук детально розглядає формування й імплементацію стратегії економічної безпеки, для чого виділяє чотири блоки: розробку, впровадження, контроль за виконанням та оцінку результатів впровадження стратегії. Найґрунтовнішим серед переліченого автор доречно вважає її розробку, оскільки цей блок передбачає виконання значної кількості важливих завдань, від якості та результатів виконання, яких залежить сама стратегія. Автор також основну увагу приділяє загрозам підприємства проте починає процес формування стратегії з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до складу цього блоку автор відносить [7, с. 43]: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ; прогноз майбутнього розвитку; виявлення загроз і ризиків; оцінка конкурентоспроможності та прогноз її зміни; моделювання сценаріїв розвитку подій і дослідження впливу кожного на сформульовану стратегію; складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства; складання тактичних середньострокових і операційних короткострокових планів відповідно до стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства.

На наш погляд, виокремлення етапів аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, прогноз майбутнього розвитку та оцінка

конкурентоспроможності, — є недоцільним. У даному разі автор не враховує того положення, що стратегія економічної безпеки є функціональною. Перелічені етапи повторюють процес формування базової стратегії.

Таким чином, в сучасних наукових роботах автори виділяють різну кількість етапів формування стратегії економічної безпеки та визначають різну послідовність їх виконання. Крім того, не всі етапи можна розглядати як елементи процесу. Отже є необхідність уточнити склад і порядок операцій процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Це завдання ми реалізували виходячи з моделі стратегічного управління, котра відповідає процесному підходу. До основних етапів слід віднести:

- оцінка стану економічної безпеки підприємства;
- моніторинг виникнення загроз економічній безпеці,
- аналіз та оцінювання загроз,
- розробка сценаріїв,
- вибір функціональної стратегії,
- розробка плану реалізації стратегії,
- регулювання.

**Висновки.** Стратегія економічної безпеки є функціональною, що визначає напрямки і способи діяльності підприємства з підтримання підприємства у такому стані, в якому воно забезпечує захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності. До її формування слід підійти на засадах процесного підходу.

### **Література**

1. Мельник О. О. Сутність розробки стратегії забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства / О. О. Мельник // Комуніальне господарство міст: науково-технічний збірник. — Випуск 106. — 2012. — С. 276—282.
2. Сак Т. В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Сак // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту : зб. наук. пр. / Волин. ін-т екон. та менедж. — Луцьк. — № 10. — Т. 1. — С. 164—172.
3. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О. І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. — 2012. — № 2. — С. 272—282.
4. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І. О. Кузнецова. — Одеса: ВПП «Друкарський дім», 2009. — 228 с.

5. *Чаговець Л. О.* Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства / Л. О. Чаговець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Зб. наук. праць. — Львів, 2008. — № 628. — С. 687—691.

6. *Фоміченко І. П.* Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2013. — № 3 (23). — С. 57—66.

7. *Олійничук О. І.* Обліково-інформаційне забезпечення формування й імплементації стратегії економічної безпеки підприємства / О. І. Олійничук // Вісник Житомирського Державного технологічного університету. Серія: економічні науки. — 2015. — № 1 (71). — С. 41—46.

***Мгебришвили Б. Г.,***

доктор економіки,  
ассоциированный профессор кафедры маркетинга  
факультета экономики и бизнеса Тбилисского  
государственного университета им. Ив. Джавахишвили  
dmghebrishvili@yahoo.com

***Babulia (Dodo) Mghebrishvili***, Doctor of Economics,  
Associate Professor, Iv. Javakhishvili Tbilisi State University  
dmghebrishvili@yahoo.com

## **THE CHALLENGES OF CONTEMPORARY RETAIL SALE AND THE FORMATION OF IMAGE**

**ABSTRACT:** The article discusses the formation of the shop's overall image as one of the important ways of solving the contemporary retailing challenges; there is emphasized the role of managers in achieving this goal.

**KEY WORDS:** Retailing, image, manager.

## **ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОЙ МАГАЗИННОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА**

**АНОТАЦИЯ.** Формирование общего имиджа магазина рассматривается в статье как один из значимых путей решения вызовов, стоящих перед современной магазинной розничной торговлей и подчеркивается роль менеджеров в данном достижении.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** магазинная розничная торговля, имидж, менеджер.